

## 「人作り・人材育成」 - 研修業務への我々の取り組み -

### 第1回：はじめに

今日、途上国に対する「人作り」は国際協力の分野ばかりでなく、教育、産業活動など広い分野でその重要性が取り上げられている。教育分野では知的国際貢献の見地から、留学生受け入れ枠の拡大が図られている。また企業活動においては海外での製品生産の品質管理上、現地での人材育成を行っており、結果的に現地の技術力の底上げと地域の産業育成に貢献してきている。国際協力分野での「研修」は目新しいことではないが、その重要性や必要性が再確認されており、技術研修員受け入れ、開発調査や技協プロジェクトなどでの OJT によるカウンターパートへの技術移転、第3国研修、青年招へい事業、民間 NGO や地方自治体とのパートナー事業など様々な活動が行われている。さらには、日本で技術を学んだ技術者が類似した地域環境(自然、文化、言語)を持つ近隣諸国で技術を移転するという南南協力なども行われている。

この背景には、国際協力の原点の一つとも言える「人作りを通した国作り」という基本的な考え方もあるが、それとともに研修事業によってより機動的で直接的な援助が可能であるという戦略的な意図もある。また日本における研修では、新しい技術や考え方の習得だけでなく、日本の経験を途上国に伝えるということも期待されている。さらには、研修活動による人的交流を通して二国間の友好協力関係を築き上げ、武力によらない国際協調関係構築に貢献できるものと考えられる。つまり、研修員は自国で応用可能な技術を学びながら、個々人の技術力アップを図る。一方、研修員を受け入れる側は研修員との共同作業を通して自分の置かれている環境と他地域との違いを理解し、自国では経験できない生活、文化や伝統技術に関する知識を得る。こうした相互理解こそが、持続的な国際協力にとって極めて大切である。

しかし、実際に行われている様々な研修の中には、研修員のニーズではなく実施する側の都合で組み立てられる場合や研修内容が研修員のバックグラウンドや能力に合致していない場合も見られる。効果的な研修のためには研修内容が研修員のニーズにあっていることは言うまでもないが、そのためには的確なニーズアセスメントとそれに基づいたフレキシブルな研修計画の作成及び実施が必要になる。また、研修の目的を能力強化 (Capacity Building) と考えた場合、個々の人材の能力強化と共に、習得した技術や知識が自分の属する組織の中で生かせるためにも、彼等が所属する組織の機能強化 (Institutional Building) もまた重要な課題となる。

国際耕種も「人作り・人材育成」を業務の大きな柱として活動してきた。筑波国際センターにおける研修事業への参加、開発調査での研修計画の作成や実施、派遣専門家による農業普及員研修の企画及び実施や技術交換事業、第3国研修への協力などを実施してきている。このシリーズでは、これまで我々が関係してきた業務の中で経験した「人作り・人材育成」活動を紹介して、その中で体験した喜び、不満、運営上の問題点などを掘り下げるとともに、よりよい研修実施のためにそのあり方や意義を再検討していきたい。



筑波国際センターでの南部アフリカ研修業務風景



篤農家からの聞き取り(第3国研修、モロッコ)

## 第2回：筑波国際センターでの研修業務

AAI News 第37号や第39号でも既に紹介したように、国際耕種では「途上国での経験を研修業務に生かし、研修での経験を途上国での業務に生かす」という観点から、様々な研修活動に力を注いでいる。筑波研修センターではこれまでに、タジキスタン国別特設野菜栽培コースと南部アフリカ地域別特設野菜畑作技術コースを担当してきた。農業研究及び普及に関わる研究者や技術者を対象に野菜畑作物栽培の技術研修を実施し、当該国あるいは地域の農業振興に寄与する人材を育成することがコースの目的である。主な業務内容は、栽培試験の計画策定、作物栽培および生育観察といった現場実習、そして結果をまとめ上げるという一連の作業における研修員への技術指導である。さらに、講義による基礎知識の習得、農家レベルにおける実際の栽培見学を含めて現地で応用可能な技術を広く吸収出来るような計画を組んでいる。また、このような研修員への直接指導と共に、研修員の選考、研修カリキュラムの作成、講義、実習、見学のためのアレンジ等も重要な業務である。両コース共に研修期間は4.5ヶ月程度であるが、南部アフリカは春から夏、タジキスタンは夏から秋とコースによって研修の季節が異なるため、試験に用いる作物の選定や見学先の選定にも十分に配慮しなければならない。

研修員は基礎知識や語学力にある程度のばらつきがあるため、講義内容を十分に理解出来ないという問題もある。このため専門知識に関しては、研修コースの初期にベンチマークテストを実施して、研修員個々のレベルを把握する努力を行っている。そして、その結果を早い時期に研修員に伝え、研修員自身にも自分のレベルを理解してもらうことにより、個々のレベルに応じた目的意識を持たせるよう心掛けている。指導業務を通して強く感じることは、指導する側には常に研修員のレベルを超える勉強が必要だということである。そうすることによって、指導員の熱意が研修員に伝わる。研修員の達成感は指導員のそれと同じで、表裏の関係であることを強く感じる。

今年度から、当該国に適用できる技術をどれくらい実施したかということが、委託業務の評価基準のひとつになっている。研修の際には指導員が準備した資材を使って実習を行うが、研修員は実際に自国で入手出来る資材を使い、自国の条件で可能な手法に応用していく力を身につけなければならない。例えば、練り床育苗では入手可能な土壌の理化学性をどう判断するか、ボカシ肥の作成では有用菌を現地でどのように取り出すか、堆肥作成では稲藁以外の材料と化成肥料以外からの窒素源をどう入手するか、といったことを検討しなければならない。マルチはビニールの代わりに、草・藁・バナナやナツメ椰子の葉等で代用出来ないか。乾燥防止、雑草防止、土壌流亡防止、地温制御等に利用できないか。といった具合に、研修員がなんとかか応用したいと考えている時に、これまでの我々の経験を話し、彼等のやる気を支えてあげることが重要である。

実験実習を通じた体験・技術習得は、いずれの研修員からも高い評価を受けている。特に、講義や見学先と連携した実習配置でその傾向が強く、自国では出来なかった体験が出来たと喜ばれている。しかし、実習を研修の中心に据えて研修員の理解を深めようとすると、時間が不足する。個々のレベルに応じた肌理細かな研修が大切で、指導員と研修員との十分な相互理解が必要になる。さらに、当該国の実情を引き出しつつ研修を行うには、それなりの誘導テクニックと共に十分な時間が必要になる。研修員と指導員との風通しを良くすることによって交流を促進し、お互いに接する時間を確保するためにも、研修員が自由に出入り出来て、そこに行けばいつでも指導員が相談に乗ってくれるような「たまり場」を設けることが案外効果的な方法なのではないかと感じている。国際耕種としては、こちらからの情報提供に偏らず、現地に適用できる技術を常に意識しつつ、研修員ひとりひとりとの付き合いを大切に考えて、今後とも研修活動に取り組んでいきたい。



接ぎ木作業の見学



トマトの品種の見学



有機栽培農家の見学

### 第3回：研修効果を倍増させるフォローアップ活動

国際耕種は JICA 筑波国際センターからの委託業務としてタジキスタンや南部アフリカ諸国対象の野菜栽培分野での研修活動を、この4年ほど継続して実施している。同センターでは栽培分野以外にも、農業機械、灌漑排水などの研修が行われており、それぞれの分野における自国での農業の発展に貢献することを旨として、多くの研修員がこの研修に参加している。こうした研修活動の最終的な目的は、日本で学んだ技術を活かし、自国の農民達の生計向上に資する事であり、ひいては当該国あるいは地域の農業発展に貢献することである。

上述のように国際耕種はタジキスタン国別特設野菜栽培コースを数年に渡って実施してきたが、昨年の研修を最後に終了した。この研修に関して、帰国研修員のその後の活動状況や今後の研修ニーズの把握などを調査することを目的として、フォローアップ調査が実施され、我が社のスタッフもこの調査に参加する機会を得た。研修員の多くは研究者、普及員、生産農家など農業に従事する各分野から選ばれており、帰国後も日本の研修で得た知識や技術を有意義に活用していた。バレイショ種芋の量を5ton/haから3ton/haに減量、バレイショの芽かきの実施、ポット苗の生産、今まで捨てていたわらを使つての堆肥の製造など研修を通して得られた技術を自分たちなりに工夫し応用がなされている。また、研修で入手した資料やビデオで接ぎ木などの授業を行っているなど、帰国研修員の努力には敬服するものがあった。しかし、一方で様々な課題も見出されている。例えば、日本から持ち帰った器具がうまく利用出来ない。あるいは、現地では資機材の入手が困難で、簡単な資機材も得られないため、研修で得た技術を応用出来ない。配布資料の多くが英語のため、研修員の力では十分な翻訳が出来ず、うまく活用できない。さらに、野菜栽培以外の果樹栽培や普及分野などでも問題を抱えている場合もある。

国際協力の中での研修事業の重要性は「人作り・人材育成」という意味で、今後ともその重要性が深まることは間違いない。また、研修自体が「日本の良き理解者」を作ることにつながる点からも大きな意義がある。そのような中で各開発途上国の事情に配慮しながら、研修員の活動を通して当該国に対する技術貢献を行っていくことは重要である。さらに、研修員は各国の代表として選ばれた人材であるため、彼等が自国の農業開発の中心的存在であるとの意識を持てるように、研修する側から強く働きかけることも重要であろう。

帰国研修員はそれぞれに問題や課題を抱えながら、地域の農業発展に貢献すべく頑張っている。今回のフォローアップ調査を通して、彼等の帰国後の問題や課題に何らかの形で答えていく事の重要性を強く感じた。つまり、日本で受けた研修の成果を、各研修員達が今後の日常業務の中で効果的に利活用していくために、研修後の研修員支援に関して本体の研修部分と有機的に関連付けて実施出来るような仕組みや実施体制作りが必要ではないだろうか。例えば、優秀なアクションプランに対して実施のための補助が考慮されると、研修員にとっては大きな励みになる。また、草の根技術協力事業との連携もちょっとした工夫で実現可能と思われる。帰国後の悩み、課題を研修にフィードバックして新たな研修課題に盛り込むことは新規研修員に貴重な情報・技術を提供できる。国際耕種でも、有望な研修員に対しては独自に展開している草の根型協力活動を通じた支援も考えている。そのためにも、帰国した研修員に対して情報を流し続け、彼等からの働きかけに対しては意見交換や技術支援をするように努力している。こうした肌理細かなフォローアップ活動によって、国内における研修事業の効果をよ大きくすることができるものと信じている。



帰国研修員への聞き取り



日本から持ち帰った農業資材



研修員指導農地（小枝マルチ）

## 第4回：開発調査、専門家派遣業務に伴うカウンターパート研修

JICA が国内で実施している技術研修は、大きく集団型研修と個別型研修に分けることができる。前号までは主に筑波国際センターにおける集団型研修とそのフォローアップについて述べてきた。個別型研修のひとつにカウンターパート研修があり、これは開発調査の調査団や派遣専門家のカウンターパートに対する研修である。基本的には実施中の開発調査や専門家派遣業務に関連した専門分野での研修プログラムが設定され、それに沿った技術研修が実施されるが、研修を通して日本への理解を深めてもらうことも、本研修の重要な役割となっている。帰国後は現地の調査団や専門家と協力してプロジェクトを実施していくことが望まれている。

国際耕種は 1992 年以降、下の表に示すようなカウンターパート研修を実施してきた。これまでは、全プログラム中の一部研修（例えば、農業普及や GIS）を担当する場合が多かったが、最近のオマーン国マングローブの開発調査では、研修プログラムの策定そのものにも関わった。

開発調査 / 専門家派遣	研修時期 / 人数	研修目的	研修内容
オマーン国マングローブ林再生、保全、管理計画調査（開調）	2003 年 3 月から 2 回、計 4 名	干潟保全活動、水産資源管理、GIS、森林保全	干潟の保全再生に関する市民活動の紹介、水産資源管理、栽培漁業、人工漁礁に関する情報収集、GIS 利用技術の紹介
ラオス国メコン河沿岸貧困地域小規模農村環境改善計画調査（開調）	2000 年 2 月、1 名	農業普及	横須賀三浦地域農業改良普及センターにおける普及活動の紹介と農家及び農業共同組合の活動紹介
オマーン国ネジド地方農業開発計画（専門家派遣）	1998 年 8 月、1 名	水士壤管理	GIS 利用技術の紹介と利用技術のデモ、静岡大学付属農場並びに乾燥地施設見学、鳥取大学乾燥地研究センター及び TRT 見学
ヴェトナム国モデル酸性硫酸塩土壌造林技術開発計画（専門家派遣）	1997 年 12 月から 5 回、計 7 名	林業研究訓練、森林土壌、造林	GIS 利用技術の紹介、植林手法の紹介とデモンストラーション、地域緑化事業の見学、育苗及び植栽技術の実習
シリア国農業普及改善計画（専門家派遣）	1994 年 5 月から 2 回、計 2 名	農業普及	農業改良普及所における普及活動の紹介、村おこし活動の紹介、周辺農家及び農業共同組合の活動の紹介
インドネシア国ローカン川流域灌漑開発計画調査（開調）	1992 年 8 月、1 名	灌漑施設	静岡県大井川水系における取水及び送水施設並びに灌漑関連施設の見学、農林省地方農政局における各種活動の見学

開発調査の調査団員や派遣専門家の立場としては、研修の機会を与えることでカウンターパート達にやる気を出させることはかなり重要なことである。また、現地での業務の遂行中には行き届かない部分の技術移転が、国内の研修で補完されることも極めて重要であると感じている。さらに、日本での研修を経験したカウンターパートは多くの場合、日本が好きになって帰って行く。その場合には、カウンターパート帰国後の開発調査や専門家派遣業務の活性化に対して大きな役割を担う。一方、国内での研修を担当する立場としては、研修をアレンジする過程で見学先等との新しいネットワークを確立することが出来、こうしたネットワークは他の研修活動やその後の技術交流の場の拡大にも役立つ場合が多い。さらに、国内での研修経験者が現地でカウンターパートになる場合には、非経験者に比べてより充実したチームワークが育まれ易いと感じている。

このように、カウンターパート研修は本人に対する研修効果に加えて他への波及効果も極めて大きい。実際にこれまで、筑波国際センターでの研修経験者がシリアでの専門家派遣業務やタンザニアでの開発調査のカウンターパートになり、そのお陰で現地での活動が極めてスムーズに進んだという経験もある。そのため、国際耕種ではカウンターパート研修を技術交流、情報収集、交流拡大の重要な柱として位置づけており、研修ニーズの把握と適切な研修計画の策定に力を注いでいる。ここで最も重要なことは、現地サイドのスタッフと国内で研修を計画実施するスタッフのコミュニケーションである。公式書類だけでは研修ニーズの詳細が伝わらないことが多いため、補足的に現地からの詳細な要望を伝えることにしている。また、国内では研修を単なる業務としてこなすことなく、レクリエーションを盛り込んだり、買い物に付き合ったりしながら、アットホームな雰囲気の中で研修をエンジョイしてもらえるように努めている。今後とも、効果的な研修を実施するための努力を続けたい。

## 第5回：第三国研修+技術交換事業による農業技術習得

JICAの研修事業への取り組みの中に、日本国内以外で行う在外研修がある。在外研修は、基本的には、日本の技術協力で育成された開発途上国の機関や人材が、自国の人々（現地国内研修）または周辺国の人々（第三国研修）を対象に行うものである。一方、技術交換事業は、隣国における類似業務の視察を通じた研修である。言語、文化、気候が似通った環境で、より多くの人々に対して研修を行えるメリットがあるとされている。

シリアにおける普及分野での専門家派遣業務においては、当時隣国トルコにおいて実施されていた試験農場におけるプロジェクトタイプの技術協力案件を視察するという技術交換事業を実施した。この事業を通してシリア側のカウンターパート達は、JICAが実施するプロジェクトタイプの技術協力活動がどのようなものかを理解する機会を得た。同時に、試験農場で実施されている栽培手法を学ぶと共に、トルコ政府が実施する普及活動の実際を垣間見る事も出来た。気象条件が似通っているため、対象となる作物が同一であり、果樹や野菜の栽培に関しては熱心な討論が行われたことが印象に残っている。

モーリタニアで行われた開発調査では、カウンターパートを隣国モロッコに研修に送り出した。カウンターパート研修員は、アトラス山脈南部地域に広がる乾燥地農業地帯の灌漑による野菜・穀物栽培の状況視察、モーリタニアでも問題になっているナツメヤシ栽培における病害虫被害の状況と対策についての情報収集を行った。また、モーリタニアのオアシス開発を支援しているモロッコの現地NGOとの意見交換も行った。このNGO組織は、モーリタニアにおける農村生活向上支援の一環として、果樹、野菜栽培、パンの製造方法などの技術移転を行っており、今回の研修もこのNGOの協力のもとに実施された。カウンターパート研修員は、モーリタニアと気候的に類似する地域での研修に加えて、公用語であるフランス語で書かれた多くの技術情報を入手することが出来た。



野菜栽培の状況視察



現地における意見交換

日本は多くの途上国に技術援助、経済援助を行ってきている。しかし、それらの国々の自然および社会環境は日本の状況と大きく異なっている。日本国内での研修は、資機材を活用する施設栽培技術や分析手法の修得、または試験場等で取り込まれている研究の紹介、農協などの組織活動視察などの分野で効果が発揮出来る。しかしながら、栽培試験等の分野では、気象条件の違いがネックになって現地環境適応型の研修計画が立てにくい場合もある。一方、在外研修では類似自然環境のもとで研修が実施されるため、大きな効果が期待できる。また、言葉、生活環境なども類似する地域での研修であるため、研修員も社会・生活環境に適応しやすいという面も重要な要素と考えられる。

このような第三国研修や技術交換事業のあり方の一つとして、以下のような提案をしたい。それは途上国の多くで日本政府の協力により設立・運営されている施設のより多方面にわたる活用である。このような施設の研修活動への利用は、途上国の人材育成ばかりでなく、海外で活躍している日本人技術者との交流にもつながり、現地での意見や技術の交換が可能となる。さらに、このような施設・機関で、日本の青年海外協力隊員、NGO技術者、専門技術者などの若手研究者を将来の国際協力人材育成の場という観点から受け入れ、これら研究・技術者との共同作業を研修に取り込むようなことが可能ではないだろうか。このような研修形態、技術普及、人材交流の活動こそが、多くの人々に日本の目に見える平和貢献として広く理解されると同時に、多くの友情を育むことができるのではないかと考えている。

## 最終回：研修事業の課題と将来の方向性

最終回となる今回は、この連載を通してあるいはこれまで研修活動に関わってきた経験から我々が考えたことや将来への提言等をまとめていきたい。本シリーズでは研修に関するいくつかの事例を紹介してきたが、それぞれの期待される効果や主な課題は下表のようにまとめることができる。

研修の種類	期待される効果	主な課題
国内研修 (筑波国際センターにおける事例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講義・実習・見学による知識と技術の習得</li> <li>・ 多くの研修員を受入れることができる</li> <li>・ 日本の技術や文化の理解に役立つ</li> <li>・ 研修員間の交流が促進される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修員の専門性や能力と研修内容との調和</li> <li>・ 当該国の現地事情にあわせた研修実施</li> <li>・ 研修員間の知識や語学レベルのばらつき</li> <li>・ 気候・時期等の制約条件(野菜栽培研修等)</li> </ul>
C/P研修 (開発調査及び専門家派遣のC/P研修の事例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門家側からの情報・要望で研修ニーズを的確に判断できる</li> <li>・ 現地での技術移転と国内の補完的研修によって技術向上効果を高めやすい</li> <li>・ 実施中のプロジェクトの成果達成に貢献できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般に研修期間が短い</li> <li>・ 研修期間の関係から研修内容が過密になりがち</li> </ul>
第三国研修/ 技術交換事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 類似環境の研修なので研修内容を生かしやすい</li> <li>・ 生きた現地情報が入手可能</li> <li>・ 近隣諸国の場合は言語が共通で理解しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受入れ先との事前交渉が難しい場合がある</li> <li>・ 研修のトピックが限定される場合がある</li> </ul>
共通項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 帰国研修員が現地で実施する活動の波及効果</li> <li>・ 研修を実施するスタッフと研修員との間の人的交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修事業の効果的なフォローアップ</li> <li>・ 帰国研修員に対する現地での支援体制</li> <li>・ 研修事業と他のスキームとの連携</li> </ul>

まず、研修の「入り口部分」とも言える研修員の人選の問題は、より良い研修活動を考える上で最も重要な点の一つである。研修の成果を上げるためには、研修内容と研修員のミスマッチはなるべく避けなければならない。そのためには、研修員の人選により積極的に関わることが重要であり、研修指導員が現地で研修員候補生を面接するというのが理想に近いかもしれないが、現実には難しい。しかし、研修指導員が現地に出向かなくても、研修内容と研修員候補両者のレベルや実態を理解している立場の人が人選に関わることができれば、当該国で適切な研修員候補を選び出すことは可能である。あるいは、現地で研修員のレベルや問題意識、研修ニーズを探るために、研修員候補者に対してベンチマークテストを実施したり、ジョブレポート(あるいはカントリーレポート)の原案作りを課する等の方法も考えられる。また、途上国側から選定された研修員をすべてそのまま受け入れるのではなく、受入側が選択の余地を持つことも必要である。

さらに研修の内容に関することであるが、日本で行う研修という点からは無理からぬものもあるが、これまでの研修は日本の技術や事例の紹介が主体だった。研修を実施する側としても当然、研修員が現地で実際に活用できる技術が重要であることを理解し、そうした研修になるように努力していることは言うまでもない。しかし、紹介する日本の事例が途上国の実態とかけ離れているために、研修で学んだ日本の技術がそのまま現地で適用できなかつたり、あるいは現地の社会経済状況等がそれを許さなかつたりすることもある。したがって、研修員側にも学んだ技術がそれぞれの母国において実際に適用できるかどうかの見極めや、それを応用あるいは普及していくためのセンスや具体的な活動が必要になってくる。そのための一助として考えられることは、研修員が具体例を実際に自分の目で見ることであり、研修終了後に「修学旅行」的にこれまでの研修員が研修成果を活用している現場を見学できるような機会を設けたり、自然・社会環境が似ている国で第三国研修として補完的な研修を行ったりすることは意義がある。また、少しでも研修内容が途上国の実態に合うように、研修経験者の元研修員を研修の講師として活用することも考えられる。

研修は言うまでもなく、「人造り」を主要な目的として行われ、技術や知識の習得をめざしているが、特に途上国の場合往々にして、技術単体では解決できないこともままあるのも事実である。したがって、研修員が研修を受けた後、それをどのようにその後の業務に生かしていくか、あるいはプロジェクト形成していくか、というテーマも重要である。つまり、単なる技術や知識の習得だけでなく、その研修をきっかけにしてそこから何か新しいものが始まることも重要であり、そしてそのための支援も必要となる。したがって、研修を受ける研修員が単に「技術」を研鑽するだけでなく、「触媒作用」としての研修という考え方が重要ではないだろうか。例えば、筑波研修センターで受講した研修が引き金となって、研修員がそれぞれの国に戻ってから、現地で研修成果を生かしたプロジェクトが展開される、というようなことは期待できないだろうか。あるいは、今後の研修事業を考える場合に、計画段階から現地での活動も組み合わせた形のプログラムとして進めていくことも考えられる。こうした、研修の有機的活用ということをより積極的に考えて実行に移していくべきであろう。